

---

**THE ROLE OF MANAGERIAL CONTROL IN THE MIDDLE OF THE GLOBAL CRISIS  
DUE TO PANDEMIC COVID-19 IN RETAIL COMPANIES****PERANAN PENGENDALIAN MANAJERIAL DI TENGAH KRISIS GLOBAL AKIBAT  
PANDEMI COVID-19 PADA PERUSAHAAN RETAIL****Sara Nurdia Rosa\*<sup>1</sup>****Pasca Apriyanti Simbolon<sup>2</sup>****Linda Hetri Suriyanti, SE., M.Ak. Ak. CA<sup>3</sup>**

Universitas Muhammadiyah Riau, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Indonesia

<sup>1</sup>[saranurdia16@gmail.com](mailto:saranurdia16@gmail.com), <sup>2</sup>[pascaapriyanti5@gmail.com](mailto:pascaapriyanti5@gmail.com), <sup>3</sup>[lindahetri@umri.ac.id](mailto:lindahetri@umri.ac.id)**ABSTRAK**

Sejak masuknya COVID-19 ke Indonesia pada Februari 2020 lalu, akibatnya pemerintah Indonesia saat ini mengambil langkah kegiatan social distancing kepada masyarakat. Dimana masyarakat diminta untuk menjaga jarak 1-2 meter saat berinteraksi untuk meminimalisir penyebaran virus. Sehingga sekolah, universitas, perkantoran, instansi dibawah naungan pemerintah diliburkan kegiatan operasionalnya dan diganti dengan kegiatan dirumah. Secara tidak langsung, akan mengakibatkan melemahnya perekonomian sehingga banyak perusahaan retail mengalami kerugian dan terpaksa melakukan Pemutusan Hubungan Kerja. Kurangnya akurasi pengambilan keputusan oleh seorang manager tidak akan membuat perusahaan retail bertahan lama. Studi kasus ini bertujuan untuk mengetahui peranan Pengendalian Manajerial dalam pengambilan keputusan seorang Manager. Metode yang digunakan adalah deskriptif dan data berupa bentuk kualitatif. Studi kasus ini menyatakan bahwa seorang manager dalam upaya kelangsungan perusahaan mengambil keputusan untuk mengurangi biaya tetap berupa biaya gaji karyawan tanpa melihat peluang dari situasi pandemi COVID-19 dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dibidang komunikasi dan informasi seperti online shop untuk memasarkan produknya.

**Kata kunci:** COVID-19, Social Distancing, Ekonomi, Pengendalian Manajerial, Work from home**ABSTRACT**

Since COVID-19 entered Indonesia in February 2020, as a result the Indonesian government is currently taking steps to social distancing activities to the community. Where people are asked to maintain a distance of 1-2 meters when interacting to minimize the spread of the virus. So that schools, universities, offices, agencies under the auspices of the government closed their operational activities and replaced with activities at home. Indirectly, will result in a weakening of the economy so that many retail companies suffer losses and are forced to Terminate Employment. Lack of accurate decision making by a manager will not make retail companies last long. This case study aims to determine the role of Managerial Control in a Manager's decision making. The method used is descriptive and qualitative data forms. This case study states that a manager in an effort to continue the company takes the decision to reduce fixed costs in the form of employee salary costs without looking at the opportunities of the COVID-19 pandemic situation by utilizing technological advances in communication and information such as online shops to market their products.

**Keywords:** COVID-19, Social Distancing, Economy, Managerial Control, Work from home

## 1. Pendahuluan

Dampak ekonomi di awal tahun 2020 Indonesia maupun di dunia digemparkan dengan munculnya virus *Corona* atau disebut juga dengan *COVID-19*. Dampak tersebut dapat terlihat tidak hanya mempengaruhi kesehatan masyarakat, tetapi juga turut mempengaruhi perekonomian negara. Hingga saat ini perekonomian dunia mengalami krisis ataupun penurunan yang diakibatkan oleh virus tersebut. Pembahasan kali ini akan menjabarkan dampak global dari hadirnya virus *COVID-19*.

Pemerintah menekankan dalam mencegah penyebaran *COVID-19* ini, membuat kebijakan untuk menerapkan *social distancing* dan *physical distancing*. *Physical distancing* disini berarti menjaga jarak secara fisik minimal 1-2 meter terhadap manusia lainnya. Sehingga dampak yang terjadi menyebabkan kegiatan belajar mengajar di kelas secara nasional diliburkan oleh pemerintah dan diganti dengan belajar berbasis daring atau online, tempat wisata sudah banyak yang ditutup, meniadakan kegiatan car free day di seluruh daerah, pelarangan mengadakan festival atau pameran, restoran ataupun cafe juga terpaksa ditutup dan sebagian jalan menuju pusat kota banyak yang ditutup.

Kebijakan pemerintah ini diterapkan untuk mencegah keramaian atau berkumpulnya masyarakat dalam berskala besar di satu lingkup tempat. Sehingga tampak sebagian besar masyarakat memilih untuk di rumah saja sesuai dengan himbauan dari pemerintah “bekerja, belajar, dan beribadah di rumah”, akibatnya perekonomian mulai melemah karena daya beli konsumen yang menurun tak hanya itu sebagian besar pasar atau pusat perbelanjaan banyak yang terpaksa ditutup atau dikurangi jam operasionalnya untuk menghindari penyebaran *COVID-19* ini. Banyak karyawan ataupun pegawai yang di putus kontrak kerjanya secara sepihak oleh perusahaan lalu para pedagang kehilangan lapaknya lantaran kebijakan pemerintah ini. Sehingga mau tidak mau para manager atau pelaku usaha harus gencar memutar otak dalam mengambil strategi yang tepat untuk menghindari kerugian yang mungkin lebih besar akibat dari kebijakan pemerintah ini.

Oleh karena itu, untuk menanggapi hal ini penulis mengambil tema peranan manajerial dimana dalam menghadapi krisis global akibat pandemi *COVID-19* ini para manager atau pelaku usaha baik pengusaha besar, perusahaan retail dapat bertahan dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Kemudian perlunya pengendalian manajerial yang tepat untuk menyikapi *COVID-19* tanpa harus mengambil keputusan gegabah sehingga bisa mempertahankan laba dan kewajiban perusahaan. Dan menurut penulis, *marketplace* dan media social bisa dimanfaatkan sebagai alternatif pangsa pasar sebagai solusi akibat pasar umum yang dipaksa tutup oleh pemerintah.

## 2. Tinjauan Pustaka

Sebelum membahas lebih jauh berikut kami jelaskan mengenai Akuntansi Manajemen (Manajerial). Setiap penyandang peran memiliki hak, kewajiban dan tugas beserta tanggungjawab tertentu yang menyebabkan munculnya biaya atau imbalan terkait keterlibatannya tersebut. Bila dikaitkan dengan peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan manajerial, jelas saja diharapkan dapat membantu para manajer dalam mengambil keputusan-keputusan khusus manajemen.

Manajer adalah seseorang yang dipilih pemilik perusahaan atau pemegang saham untuk dapat melaksanakan roda perusahaan dengan baik dan benar. *Hansen/Mowen* dalam bukunya menjelaskan bahwa Akuntansi Manajerial (*managerial accounting*) adalah suatu bidang ilmu akuntansi dengan penyediaan informasi akuntansi bagi pengguna internal di perusahaan, yang akan mendukung dan membantu kebutuhan para manajer dalam membuat

rencana atau program dalam mengambil keputusan taktis yang kemudian ditetapkan oleh pihak manajemen.

Akuntansi manajerial memiliki tiga tujuan yang luas :

1. Menyediakan informasi untuk perencanaan kegiatan organisasi.  
Perencanaan memerlukan penetapan sasaran dan pengidentifikasian metode-metode untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Menyediakan informasi untuk pengendalian kegiatan organisasi.  
Setelah suatu rencana dibuat, rencana tersebut harus diterapkan dan penerapannya harus diawasi oleh manajer dan pekerja untuk memastikan bahwa rencana tersebut berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan manajerial untuk mengawasi pelaksanaan rencana dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Pengendalian biasanya dicapai dengan membandingkan kinerja yang sebenarnya dengan kinerja yang diharapkan. Informasi ini bisa digunakan untuk mengevaluasi langkah-langkah yang diambil dalam mengimplementasikan suatu rencana.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan yang efektif.  
Proses pemilihan di antara berbagai alternatif yang bersaing disebut pengambilan keputusan (*decision making*). Fungsi manajerial ini berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian sehingga manajer tidak dapat membuat rencana dan mengendalikan kegiatan organisasi dengan baik tanpa mengambil keputusan terhadap alternatif-alternatif tersebut.

Ketiga tujuan ini menginformasikan bahwa manajer dan pengguna lainnya memerlukan informasi akuntansi manajemen dan mesti mengerti bagaimana cara menggunakannya. Perencanaan, pengendalian, dan keputusan disini dipaparkan oleh manajer, eksekutif, dan karyawan memerlukan sistem informasi yang bisa mengidentifikasi berbagai masalah, seperti probabilitas terjadinya kelebihan biaya (*cost overrun*) atau ketidakberdayaan manajer sub-unit untuk menjalankan rencana secara tepat. Seumpama permasalahan ditemukan, tindakan dapat diambil untuk mengidentifikasi dan mengimplementasi solusinya. Informasi keuangan dan non-keuangan yang dibutuhkan para karyawan dapat mengevaluasi dan mengamati dampak keputusan yang diambil untuk meningkatkan kinerja operasional dan unit-unitnya.

### **Pengambilan Keputusan Jangka Pendek**

Pengambilan keputusan jangka pendek terdiri atas pemilihan di antara berbagai kemungkinan dengan cara pandang segera atau terbatas. Keputusan jangka pendek terkadang diibaratkan sebagai keputusan taktis karena mengimplikasikan pemilihan diantara berbagai probabilitas dengan kerangka waktu yang terbatas dalam kerangka pikir. Meski cenderung bersifat jangka pendek, harus ditekankan bahwa keputusan tersebut memiliki konsekuensi jangka panjang. Oleh karena itu, keputusan jangka pendek seringkali merupakan tindakan berskala kecil yang memiliki tujuan yang lebih besar.

### **Model Pengambilan Keputusan**

Bagaimana perusahaan mengambil keputusan jangka pendek yang tepat ? model keputusan (*decisions model*), sekumpulan prosedur spesifik yang menghasilkan keputusan, dapat digunakan untuk menyusun pemikiran pengambilan keputusan dan mengatur informasi untuk membuat keputusan yang tepat. Berikut ini disajikan ikhtisar dari model pengambilan keputusan.

Langkah 1 : Mengenali dan Menentukan Permasalahan

Misalnya para anggota tim manajemen audio blas dapat mengidentifikasi kebutuhan perusahaan terkait kepada kapasitas tambahan produksi dan tambahan uang untuk persediaan bahan baku dan barang jadi.

Langkah 2 : Mengidentifikasi alternatif-alternatif solusi yang memungkinkan

Membuat daftar dan mempertimbangkan solusi-solusi yang memungkinkan, hilangkan alternatif-alternatif yang tidak layak.

Langkah 3: Mengevaluasi biaya dan manfaat yang terpaut dengan setiap alternative yang layak  
Dalam langkah ketiga, kelompokkan biaya dan manfaat berdasarkan relevan dan tidak relevan. biaya dan manfaat yang terkait dengan setiap alternatif layak untuk diidentifikasi.

Langkah 4 : Memperhitungkan Biaya dan Manfaat yang relevan untuk setiap alternatif yang layak.

Mentotalkan seluruh biaya dan manfaat dari setiap alternative yang layak guna menetapkan keputusan yang tepat untuk kedepannya.

Langkah 5: Menilai Faktor-faktor Kualitatif

Meski biaya dan pendapatan berkaitan dengan beberapa alternatif penting, keduanya tidak menjelaskan keseluruhan cerita. Faktor-faktor kualitatif dapat mempengaruhi keputusan manajer secara signifikan. Faktor-faktor kualitatif adalah faktor-faktor yang sulit untuk dinilai dengan angka di antaranya kondisi seperti tekanan politik dan keamanan produk.

Langkah 6: Mengambil Keputusan

Setelah keseluruhan biaya dan manfaat yang relevan selesai dinilai dan faktor-faktor kualitatif selesai diperhitungkan, keputusan pendapat dibuat menjadi keputusan beretika. Masalah etika membahas seputar cara bagaimana suatu keputusan diterapkan dan dimungkinkannya.

### Definisi Biaya Relevan

Biaya relevan merupakan biaya yang memiliki suatu konsep biaya untuk mengevaluasi data yang tidak layak atau tidak diperlukan. Tidak semua biaya dapat dipertimbangkan sebagai pengambilan keputusan. Relevannya suatu biaya bukan saja menjadi biaya masa mendatang, tetapi juga harus memilki perbedaan dari alternatif yang satu dengan alternatif lainnya. Bila biaya masa depan ditemukan pada lebih dari satu alternatif, biaya tersebut tidak ada pengaruh terhadap keputusan, biaya seperti itu merupakan biaya tidak relevan.

### Etika Dalam Pengambilan Keputusan Taktis

Dalam pengambilan keputusan taktis, masalah etika acap kali bersinggungan dengan cara keputusan diaplikasikan, dan kesempatan pengorbanan sasaran jangka panjang untuk hasil jangka pendek. Biaya relevan berperan untuk pengambilan keputusan taktis. Tetapi, pengambilan keputusan mesti mempertahankan kerangka kerja etis. Seseorang yang bukan pelaksana yang terbaik selalu mengalami PHK atau demosi. Sehingga dalam keadaan tersebut, kerap muncul dorongan untuk melakukan tindakan langsung yang membimbangkan dan tanpa memperhitungkan imbasnya di masa depan.

### 3. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif dengan jenis data yaitu kualitatif (*qualitative research*). Metode deskriptif yaitu suatu metode yang meneliti status sekelompok manusia ataupun objek, dengan set kondisi dengan sistem pemikiran, dari suatu kelas fenomena yang diselidiki pada masa sekarang (*Ir. Syofian Siregar*

(2014:4)). Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif ialah menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif penulis atau peneliti sendiri untuk mengembangkan konsep sensitivitas pada masalah yang terjadi dengan cara mendeskripsikan fenomena-fenomena yang berlangsung.

Pendekatan kualitatif sendiri merupakan pendekatan berlandaskan pada filsafat, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah ataupun eksperimen dimana peneliti sebagai kunci instrumen, kemudian teknik pengumpulan data dan dianalisis yang bersifat kualitatif lebih menekan pada makna (Sugiyono (2018;213)). Metodologi penelitian kualitatif bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau obyek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok. Maka untuk itu, peneliti atau penulis akan mendeskripsikan hasil penelitian melalui beberapa sumber dan menarik kesimpulan dari beberapa artikel maupun jurnal terkait.

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

##### **4.1 Hasil Penelitian**

Dalam beberapa bulan terakhir di triwulan pertama tahun 2020 terjadi beberapa kenaikan dan penurunan aktivitas ekonomi secara relatif secara global. Berbagai kebijakan dan dorongan dilakukan oleh Indonesia guna menangkali keadaan ekonomi global yang disebabkan virus Corona. Akibat pandemi COVID-19 ini, para pelaku usaha mungkin saja justru semakin terpojok, dari himpitan ekonomi maupun sosial. Semenjak pertama kali muncul, virus ini telah menyebabkan krisis kesehatan, khususnya di Indonesia hingga beberapa waktu ke depan. Merespon hal ini, walau dianggap telat, pemerintah alhasil menyatakan imbauan dan kebijakan untuk menghambat penularan, yaitu Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan juga kebijakan untuk menyediakan perlindungan kepada pekerja dan kesinambungan usaha dalam rencana pencegahan COVID-19.

Krisis ini yang awalnya dari dimensi kesehatan merambat hingga ke dimensi ekonomi. Aktivitas ekonomi akibatnya menurun intensitasnya, akhirnya bisa dipastikan bahwa hal tersebut akan sangat berdampak pada banyak pihak, termasuk perusahaan retail. Walaupun begitu, kelihatannya banyak elemen masyarakat yang malah memojokkan perusahaan, baik pemerintah melalui kebijakan-kebijakannya maupun kelompok pekerja melalui tekanan sosial.

Banyak perusahaan retail dihadapkan dengan suatu kondisi yang sulit, dimana mengharuskannya untuk segera mengambil keputusan yang terbaik bagi perusahaan maupun para pekerja di tengah himpitan ekonomi dan tekanan sosial dan politik. Dalam kondisi krisis semacam ini, kemungkinan menyebabkan perusahaan tidak punya pilihan lain selain melakukan Pemutusan Hubungan Kerja karena mereka harus menekan biaya operasional besar-besaran. Namun, Pemutusan Hubungan Kerja merupakan suatu keputusan yang tak hanya merugikan para pekerja melainkan juga untuk perusahaan sendiri.

Salah satu dampaknya adalah turunnya pengunjung pusat perbelanjaan. Selain itu, ketidakpastian yang menyelimuti pandemi virus corona menyebabkan masyarakat lebih ketat dalam menggunakan uangnya. Akibat lesunya penjualan di sektor ritel ini, sejumlah toko ritel mulai melakukan efisiensi-efisiensi. Contoh nyatanya saja, PT. Matahari Department Store Tbk mengambil keputusan untuk menutup atau menghentikan sementara seluruh operasional gerainya dan merumahkan sementara karyawannya, akibat imbas dari semakin mewabahnya virus Corona (Covid-19) di Indonesia. Selain itu, beberapa perusahaan retail lainnya juga ikut terpaksa melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) seperti yang dilakukan oleh pihak Ramayana.

PT RAMAYANA LESTARI SENTOSA Tbk LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN Untuk Periode Tiga Bulan yang Berakhir pada Tanggal 31 Maret 2020 (Disajikan dalam Jutaan Rupiah, Kecuali Dinyatakan Lain)			
	Catatan	31 Maret 2020	31 Maret 2019
<b>PENDAPATAN</b>			
Penjualan barang beli putus	2,17,23	768.263	876.736
Komisi penjualan konsinyasi	17	147.871	169.316
<b>Total Pendapatan</b>	17	<b>916.134</b>	<b>1.046.052</b>
<b>BEBAN POKOK PENJUALAN BARANG BELI PUTUS</b>	2,18,23	<b>(542.516)</b>	<b>(602.225)</b>
<b>LABA BRUTO</b>		<b>373.618</b>	<b>443.827</b>
Beban penjualan	2,2,19	(84.922)	(92.838)
Beban umum dan administrasi	2,2,20	(329.270)	(335.287)
Beban keuangan	13	(12.323)	-
Pendapatan lainnya	2,21,23	31.455	29.532
Beban lainnya	2,21,23	-	(2.870)
<b>LABA (RUGI) USAHA</b>		<b>(21.442)</b>	<b>42.364</b>
Pendapatan keuangan	23	43.434	41.372
Pajak atas pendapatan keuangan	23	(8.092)	(7.765)
<b>LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	23	<b>13.900</b>	<b>75.971</b>
Manfaat (Beban) pajak penghasilan - neto	2,3,14,23	(604)	1.532
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>	23	<b>13.296</b>	<b>77.503</b>
<b>PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN</b>			
Perubahan nilai wajar aset keuangan tersedia untuk dijual - neto	2	9.165	(2.123)
Pajak penghasilan terkait		(2.291)	531
<b>PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN TAHUN BERJALAN SETELAH PAJAK</b>		<b>6.874</b>	<b>(1.592)</b>
<b>TOTAL LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>		<b>20.170</b>	<b>75.911</b>
<b>LABA PER SAHAM (Rupiah penuh)</b>	2,22	<b>1,97</b>	<b>11,51</b>

Gambar 4.1 Perbandingan LAPORAN LABA RUGI PT RAMAYANA LESTARI SENTOSA Tbk, Untuk Periode Tiga Bulan yang Berakhir pada Tanggal 31 Maret 2020 bersumber dari Bursa Efek Indonesia

Di gambar 4.1. Terlihat bahwa terjadinya penurunan laba yang dialami PT RAMAYANA LESTARI SENTOSA Tbk. Penurunan tersebut terlihat pada perbandingan laba pada 31 Maret 2019 dengan tanggal 31 Maret 2020, penjualan di 31 Maret 2020 lebih rendah dibanding penjualan di 31 Maret 2020, sementara kategori beban yang ditanggung perusahaan tergolong tetap yang artinya dari penjualan yang menurun tersebut perusahaan mengalami penurunan persentase laba.

Bukan hanya PT RAMAYANA LESTARI SENTOSA Tbk saja yang mengalami penurunan, hampir seluruh perusahaan retail di Indonesia juga mengalami penurunan signifikan.

Terakhir	Sebelumnya	Min	Max	Satuan	Frekuensi	Jarak
<b>-11.8</b> <b>2020-04</b>	<b>-4.5</b> 2020-03	-11.8 2020-04	28.2 2013-12	%	Bulanan	2011-01 - 2020-04 Diperbaharui pada 12 May 2020



*Tabel dan Gambar 4.1.2 Data Pertumbuhan Penjualan Ritel Indonesia yang berstatus aktif di CEIC. Data dikategorikan dalam Global Economic Monitor World Trend Plus yang dilaporkan dari Ceic Data*

Dalam Pertumbuhan Penjualan Ritel Indonesia dilaporkan sebesar -11.8 % pada April 2020. Pertumbuhan ini turun dibanding sebelumnya yaitu -4.5 % untuk Maret 2020. Data Pertumbuhan Penjualan Ritel Indonesia ini diperbaharui setiap bulanan, dengan rata-rata 8.8 % dari Januari 2011 sampai April 2020, dengan 112 pengamatan yang diperhitungkan Data ini tiba diangka tertinggi sebesar 28.2 % pada Desember 2013 dan rekor terendah sebesar -11.8 %.

## 4.2 Pembahasan

### **Penerapan pengendalian manajerial dari Akuntansi Manajerial dalam pengambilan keputusan manajerial**

Seperti yang kita ketahui, pandemi corona telah melumpuhkan sendi-sendi perekonomian. Sehingga memaksa beberapa perusahaan retail untuk melakukan penghentian operasionalnya, PHK terhadap beberapa pekerja/buruh atau melakukan pemotongan gaji akibat dari krisis keuangan. Apabila perusahaan sedang mengalami krisis keuangan sehingga tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk menjalankan roda perusahaan dengan menghindari PHK, maka para manajer dapat memberikan penjelasan mengenai keadaan perusahaan kepada pekerja.

Dalam hal ini, perlunya pengendalian manajerial dan pengambilan keputusan jangka pendek yang tepat oleh manajer perusahaan. Apabila permasalahan diketahui, tindakan dapat di ambil untuk mengidentifikasi dan mengimplementasi solusinya, pekerja dan manajer harus secara bersama-sama melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap aktivitas yang dilakukan. Perencanaan, pengendalian, dan evaluasi digunakan untuk melaksanakan rencana secara tepat oleh manajer.

#### **Langkah 1 : Mengenal dan Menentukan Permasalahan**

Tentunya, para manajer harus mengenal dan menentukan permasalahan yang terjadi di perusahaan. Sehingga manajer bisa mengambil titik poin masalah tersebut. Disini, manajer harus menimbang kesimpulan dari masalah perusahaan, apakah pandemi corona ini akan berlangsung panjang atau pendek, kemudian bagaimana perusahaan dapat bertahan di tengah-tengah pandemi corona. Perusahaan juga harus masalah keterbatasan fasilitas yang ada untuk menjalankan alternatif tersebut.

## Langkah 2 : Mengidentifikasi alternatif-alternatif solusi yang memungkinkan

Beberapa dari perusahaan ritel memilih menghentikan kegiatan operasionalnya, merumahkan karyawannya, melakukan PHK. Beberapa solusi yang mungkin bisa manajer atau perusahaan terapkan dalam menghadapi dampak pandemi corona, sebagai berikut :

1. Mengurangi jumlah karyawan atau pekerja di dalam satu shift untuk menerapkan *social distancing*.
2. Kurangi jam operasional kerja.
3. Mengurangi upah dan hari kerja, memotong upah hingga 30% dengan hari kerja 18 hari dalam sebulan, ini bisa menjadi efisiensi keuangan perusahaan yang sudah menurun akibat pandemi ini, ini mungkin bisa menjadi solusi untuk manajer, agar terhindar dari mem-PHK karyawannya.
4. Membatasi/menghapus kerja lembur.
5. Meliburkan atau merumahkan pekerja secara bergilir.
6. Melakukan penghentian perpanjangan kontrak bagi pekerja yang sudah habis masa kontraknya.
7. Perlu melakukan efisiensi dengan pemberian program pensiun dini bagi karyawan yang memenuhi masa syaratnya.

Selain itu, ada beberapa perusahaan retail yang tidak beroperasi, sehingga tidak adanya pendapatan ataupun omset yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Sebenarnya perusahaan bisa saja fokus untuk berbisnis online sehingga perusahaan masih dapat berjalan dan bertahan karena banyak juga masyarakat yang lebih memilih belanja online ditengah pandemi seperti ini.

Kemajuan teknologi dan era revolusi industri 4.0 sangatlah memiliki peranan penting bagi persaingan industri, manajer bisa memanfaatkan ini untuk memasarkan produknya ke masyarakat luas serta memperbaiki perekonomian perusahaan di tengah pandemi COVID-19. Langkah pertama yang perlu perusahaan lakukan adalah membuat alur transaksi yang jelas, mulai dari pemesanan hingga pengantaran. Nah, berikut ini langkah-langkah yang bisa perusahaan lakukan :

1. Melakukan *E-Commerce* dengan membuat laman website ataupun akun onlineshop
2. Menjual produk di online marketplace (seperti Blibli, Shopee, Lazada, Tokopedia, Bukalapak)
3. Menerima pesanan melalui chat (seperti Whatsapp dan LINE) dan menerima pengantaran barang melalui GoSend melalui aplikasi GoJek
4. Terus-menerus melakukan gerakan pemasaran produk via akun sosial media. (seperti Facebook dan Instagram)

## Langkah 3 : Mengevaluasi biaya dan manfaat yang terkait dengan setiap alternatif yang layak

Kemudian manajer bisa identifikasi biaya dan manfaat alternatif atau solusi tersebut. Apakah alternative tersebut memerlukan biaya yang banyak atau tidak, perusahaan harus mengeliminasi alternatif-alternatif yang tidak layak lalu apakah alternatif tersebut mempunyai manfaat yang signifikan untuk memperbaiki keuangan perusahaan dan bukan membawa kerugian bagi perusahaan.

## Langkah 4 : Menjumlahkan biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif yang layak

Perusahaan memperkirakan bagaimana banyaknya biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan alternative tersebut, disini akuntan manajemen bertanggung jawab atas pengumpulan data yang diperlukan. Sehingga manajer bisa menjalankan strategi pemasaran tersebut demi kelangsungan pertumbuhan keuangan perusahaan.

## Langkah 5: Menilai faktor-faktor kualitatif



Faktor-faktor kualitatif dapat secara nyata mempengaruhi keputusan manajer, sebagai contoh, dalam keputusan mulai dari fase produksi hingga diantarkan ke konsumen, memproduksi barang secara online ataupun membeli pasokan yang dialamivsebuah perusahaan, manajer kemungkinan besar akan lebih mencermati pertimbangan kualitatif seperti pakingan yang dibeli secara eksternal, kemahiran sumber pasokan (apabila sumber pasokan tidak bisa diandalkan, maka skedul produksi dapat terputus, dan pesanan pelanggan terlambat tiba di tempat) lalu dampak keterlambatan pesanan terhadap hubungan pelanggan, stabilitas harga selama beberapa masa waktu, hubungan ketenagakerjaan, citra masyarakat, dan seterusnya.

#### Langkah 6: Mengambil Keputusan

Setelah semua biaya dan manfaat diperkirakan dari alternatif yang dinilai dan faktor-faktor kualitatif dipertimbangkan, manajer bisa menarik keputusan yang tepat dengan memilih alternative yang layak untuk menjalankan roda perusahaannya. Manajer harus memutuskan apakah suatu segmen harus dipertahankan atau dihapus, apabila perusahaan melakukan PHK dengan alasan krisis keuangan perusahaan akibat pandemic Covid-19, maka dapat dijadikan dasar pertimbangan dan tidak melanggar hukum, asal telah dilakukan musyawarah dengan para buruh/pekerja terkait, selain dengan tetap memberikan hak-haknya terlebih dahulu.

### 5. Penutup Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian yang telah dijelaskan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ditahun 2020 kuartal pertama, perekonomian global mengalami tekanan hebat akibat dari Virus Corona (COVID-19) yang menjadi bukti bahwa virus yang merusak kesehatan dunia tersebut menimbulkan ketidakseimbangan ekonomi pada suatu negara bahkan dalam skala global.
2. Apabila perusahaan melakukan PHK dengan alasan krisis keuangan perusahaan akibat pandemik COVID-19, maka dapat dijadikan dasar pertimbangan dan tidak melanggar hukum, asal telah dilakukan musyawarah dengan para buruh/pekerja terkait, selain dengan tetap memberikan hak-haknya terlebih dahulu.
3. Peran para manager perlu pertimbangan yang jelas untuk memberikan manajerial terkait dampak COVID-19 ini.

#### Saran

Berdasarkan analisis dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka penulis dapat memberi saran yaitu :

1. Dengan adanya kasus COVID-19 ini menyebabkan banyak perusahaan ritel mengalami penurunan ekonomi. Oleh karena itu, bagi perusahaan sebaiknya merubah strategi penjualan, dengan lebih gencar melakukan penjualan secara online, agar omset yang didapatkan bisa meningkat.
2. Perlunya pengendalian manajerial yang tepat untuk mengatasi masalah ekonomi yang dialami perusahaan ritel, sehingga tidak terjadi PHK yang menyebabkan pengangguran di Indonesia bertambah. Seluruh pihak baik perusahaan, pekerja, maupun pemerintah saling bahu-membahu guna mengantisipasi kondisi ketenagakerjaan akibat pandemik COVID-19 ini, sehingga seluruh pihak mendapatkan win-win solution.
3. Penggunaan e-marketing ataupun e-commerce melalui marketplace dianggap perlu untuk diterapkan apalagi di tengah pandemik COVID-19 yang memberi dampak lemahnya perekonomian di seluruh sektor dan khususnya perusahaan ritel, hal tersebut bisa menjamin keberlangsungan ekonomi perusahaan dikarenakan sesuai dengan konsep revolusi industri 4.0.

## Daftar Pustaka

- Mowen, Maryanne M., Don R. Hansen, and Dan L. Heitger. (2017). *Dasar-Dasar Akuntansi Manajerial*, Edisi 5. 1 jil. 1034 hlm. Jakarta: Salemba Empat
- Siregar, Syofian. (2014). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. Jakarta: Rajawali Sudarsono.
- Heri. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah, Deskripsi dan Ilustrasi*. Yogyakarta: Ekonisia
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Rohmah, Siti Ngainnur. (2020). Adakah Peluang Bisnis di Tengah Kelesuan Perekonomian Akibat Pandemi Corona. *Jurnal Ekonomi*. 4(1): 11-12
- Hadiwardoyo, Wibowo. (2020). Kerugian Ekonomi Nasional Akibat Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi*. 2(2): 9-10
- Sumarni, Yenti. (2020). Manajemen Ekonomi Islam dalam Menangani Pandemi Coronavirus Disease (COVID-19) di Indonesia. *Jurnal Ekonomi*. 5(1): 9-10
- Laporan Keuangan Dan Tahunan. Bursaefekindonesia.co.id. (2020). [https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate\\_Actions/New\\_Info\\_JSX/Jenis\\_Informasi/01\\_Laporan\\_Keuangan/02\\_Soft\\_Copy\\_Laporan\\_Keuangan//Laporan%20Keuangan%20Tahun%202020/TW1/RALS/LAP%20KEU%2031%20MARET%202020.pdf](https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/02_Soft_Copy_Laporan_Keuangan//Laporan%20Keuangan%20Tahun%202020/TW1/RALS/LAP%20KEU%2031%20MARET%202020.pdf)
- Indonesia Pertumbuhan Penjualan Ritel. Ceicdata.com. (2020). <https://www.ceicdata.com/id/indicator/indonesia/retail-sales-growth>